

KEPIMPINAN PENGETUA CEMERLANG DI SEKOLAH MENENGAH DI
DAERAH MUAR JOHOR

‘AYUNNI BINTI JASNI

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

MEI, 2013

DEDIKASI

**Hj Jasni bin Hj Nawawi dan Hjh Aini binti Che Isa
serta mertua, Saniah binti Mian**

Terima kasih atas doa dan sokongan sepanjang pengajian ini.

Suami yang dicintai dan disayangi

Mohd Hafiz bin Mohamed Yusof

Semoga segala sokongan dan dorongan yang diberi diberkati Allah.

Adik-beradik yang dikasihi

‘Aifaa, Athirah, Azfar dan Aimi ‘Amirah Jasni

Terima kasih atas doa dan pertolongan bagi menjayakan kajian ini.

Semua yang terlibat secara langsung atau tidak langsung

Terima kasih atas segalanya

PENGHARGAAN

Alhamdulillah dan penuh rasa syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan rahmat dan berkat daripada-Nya, saya dapat menyiapkan laporan akhir projek sarjana ini dalam tempoh masa yang ditetapkan. Saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia projek sarjana saya iaitu Dr M. Al-Muz-Zammil bin Yasin di atas segala bimbingan dan tunjuk ajar yang diberikan selama dua semester yang telah berlalu. Setinggi-tinggi penghargaan juga diberikan kepada semua pensyarah MPA Pengurusan dan Pentadbiran Pesisir Muar yang telah banyak mencurahkan ilmu sepanjang pengajian saya untuk menghabiskan pengajian ini.

Sekalung penghargaan juga diucapkan kepada semua pengetua serta guru-guru yang terlibat secara langsung sebagai responden yang sangat-sangat membantu dalam menjayakan kajian ini. Kerjasama yang diberikan sepanjang kajian ini dilakukan adalah amat dihargai. Turut dihargai Pejabat Pelajaran Daerah Muar, Jabatan Pelajaran Negeri Johor serta Kementerian Pelajaran Malaysia yang telah membenarkan saya untuk melaksanakan kajian ini.

Akhir kalam, saya mengucapkan terima kasih tidak terhingga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam memastikan kejayaan untuk menyiapkan laporan akhir projek sarjana ini terutama mama dan ayah, suami serta ahli keluarga yang banyak memberikan sokongan moral untuk cecal menghadapi segala cabaran sepanjang tempoh pengajian Sarjana Pendidikan ini. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat-Nya ke atas kalian semua. Terima kasih atas segalanya.

Wassalam

ABSTRAK

Kajian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji tentang kepemimpinan pengetua cemerlang. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenalpasti pandangan guru-guru terhadap Pengetua Cemerlang, prasyarat yang perlu untuk menjadi Pengetua Cemerlang, sejauhmana penyeimbangan aspek kemanusiaan dan tugas dalam kepemimpinan Pengetua Cemerlang, peranan Pengetua Cemerlang untuk membawa perubahan di sekolah, penambahbaikan kriteria penilaian Pengetua Cemerlang serta cara bagaimana Pengetua Cemerlang membantu pengetua lain untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah mereka. Kajian berbentuk mix method ini dijalankan ke atas tiga orang Pengetua Cemerlang serta 142 orang guru yang telah dipilih oleh pihak pengurusan sekolah mengikut kemudahan pihak pengurusan sekolah. Kajian ini melibatkan pengumpulan data menggunakan soal selidik dan temubual. Kajian rintis telah dijalankan dan didapati nilai indeks alpha, α , bagi keseluruhan item adalah 0.955, manakala bagi item dalam dimensi tugas menunjukkan nilai indeks alpha, α , 0.849 dan nilai indeks alpha, α , bagi dimensi hubungan adalah 0.962. Maka soal selidik amat sesuai untuk digunakan bagi kajian ini. Hasil dapatan kajian daripada soal selidik menunjukkan perbezaan dimensi tugas mempunyai nilai min yang lebih tinggi daripada dimensi hubungan. Bagi dapatan kualitatif pula menunjukkan terdapat pelbagai prasyarat untuk menjadi Pengetua Cemerlang, selain daripada itu terdapat pelbagai peranan Pengetua Cemerlang yang boleh diamalkan bagi memastikan perubahan dapat dilaksanakan di sekolah.

ABSTRACT

This study was conducted with the aim to study the outstanding principal leadership. This study also aimed to identify the teachers' view of the Outstanding Principal, the prerequisites necessary to become an excellent principal, balancing the extent of the humanitarian aspects and duties of the Principal Outstanding Leadership, Outstanding Principal role to bring the changes in schools, improving Outstanding Principal evaluation criteria and how Outstanding Principal help other principals to improve their school performance. A mix method study was conducted with three respondents of Outstanding Principals and 142 teachers who were selected by the school management. The study involved data collection using questionnaires and interviews. A pilot study was conducted where the total Alpha Chronbach coefficient value was 0.955, meanwhile the Alpha Chronbach coefficient values for the task and relationship dimensions were 0.849 and 0.962 respectively. So, the questionnaire was suitable to be used for this study. The results of the survey showed that the task dimension had a higher mean value than the relationship dimension. The qualitative findings revealed several pre-requisites which were needed prior to becoming an Outstanding Principles. Besides that, several essential which should be performed by Outstanding Principles were also identified to ensure changes could be brought to school.

SENARAI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	
	JUDUL	
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	ix
	SENARAI SINGKATAN PERKATAAN	x
	SENARAI SIMBOL	xiv
	SENARAI LAMPIRAN	
BAB 1	PENDAHULUAN	
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Masalah	3
1.3	Pernyataan Masalah Kajian	7
1.4	Objektif Kajian	8
1.5	Persoalan Kajian	9
1.6	Kepentingan Kajian	9
1.7	Batasan Kajian	11
1.8	Definisi Istilah dan Operasi	11
	1.8.1 Gaya Kepimpinan	11
	1.8.2 Pengetua Cemerlang	11
1.9	Kesimpulan	12

BAB 2	SOROTAN KAJIAN	
2.1	Pengenalan	13
2.2	Teori dan Model	13
2.2.1	Pendekatan Gaya Kepimpinan	13
2.2.2	Kajian Ohio	14
2.2.3	Teori <i>Path Goal</i> atau Jalan Arah ke Matlamat	15
2.3	Kajian Terdahulu	16
2.3.1	Kajian dalam Negara	16
2.3.1.1	Konsep Pengetua Cemerlang	16
2.3.1.2	Kriteria Lantikan dan Penilaian Pengetua Cemerlang	17
2.3.1.3	Kepimpinan Pengetua Cemerlang	18
2.3.1.4	Peranan Pengetua Cemerlang Dalam Meningkatkan Pencapaian Sekolah atau Membawa Perubahan	20
2.3.1.5	Komunikasi Dalam Organisasi	21
2.3.1.6	Inovasi Dalam Kepimpinan	22
2.3.1.7	Mentoring Dan latihan Dalam Kepimpinan	22
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pengenalan	24
3.2	Rekabentuk Kajian	24
3.3	Lokasi Kajian	25
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	25
3.5	Instrumen Kajian	26
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	27
3.7	Kajian Rintis	28
3.8	Prosedur Kajian	28
3.9	Analisis Data	29
Bab 4	ANALISIS DATA	
4.1	Pengenalan	31
4.2	Profil Responden	32
4.3	Analisis Dapatan Kajian	33
4.3.1	Analisis Dapatan Persoalan Kajian 1: Apakah	33

	pandangan guru-guru terhadap Pengetua Cemerlang daripada aspek kepimpinan dimensi tugas dan dimensi hubungan?	
4.3.2	Analisis Dapatan Persoalan Kajian 2: Apakah prasyarat yang perlu dicapai oleh pengetua yang hendak mencapai status Pengetua Cemerlang?	38
4.3.3	Analisis Dapatan Persoalan Kajian 3: Sejauhmanakah Pengetua Cemerlang menyeimbangkan aspek kemanusiaan dan tugas dalam kepimpinannya ?	43
4.3.4	Analisis Dapatan Persoalan Kajian 4: Apakah peranan yang sepatutnya dimainkan oleh Pengetua Cemerlang bagi membawa perubahan yang baik di sekolah ?	47
4.3.5	Analisis Dapatan Persoalan Kajian 5: Bagaimanakah kriteria penilaian Pengetua Cemerlang boleh diperbaiki bagi meningkatkan mutu Pengetua Cemerlang ?	51
4.3.6	Analisis Dapatan Persoalan Kajian 6: Bagaimanakah Pengetua Cemerlang boleh membantu pengetua lain bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah mereka ?	54
4.4	Kesimpulan	58
Bab 5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan	60
5.2	Rumusan Kajian	60
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	64
5.3.1	Perbincangan Dapatan Persoalan Kajian 1: Apakah pandangan guru-guru terhadap Pengetua Cemerlang daripada aspek	64

	keimpinan dimensi tugas dan dimensi hubungan?	
5.3.1.1	Kepimpinan Dimensi Hubungan	65
5.3.1.2	Kepimpinan Dimensi Tugas	66
5.3.2	Perbincangan Dapatan Persoalan Kajian 2: Apakah prasyarat yang perlu dicapai oleh pengetua yang hendak mencapai status Pengetua Cemerlang?	68
5.3.3	Perbincangan Dapatan Persoalan Kajian 3: Sejauhmanakah Pengetua Cemerlang menyeimbangkan aspek kemanusiaan dan tugas dalam kepimpinannya ?	70
5.3.4	Perbincangan Dapatan Persoalan Kajian 4: Apakah peranan yang sepatutnya dimainkan oleh Pengetua Cemerlang bagi membawa perubahan yang baik di sekolah ?	71
5.3.5	Perbincangan Dapatan Persoalan Kajian 5: Bagaimanakah criteria penilaian Pengetua Cemerlang boleh diperbaiki bagi meningkatkan mutu Pengetua Cemerlang ?	72
5.3.6	Perbincangan Dapatan Persoalan Kajian 6: Bagaimanakah Pengetua Cemerlang boleh membantu pengetua lain bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah mereka ?	73
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	75
5.4.1	Implikasi Kepada Pengetua Cemerlang	75
5.4.2	Implikasi Kepada Pengetua Biasa	76
5.4.3	Implikasi Kepada Semua Guru	76
5.5	Cadangan Penambahbaikan aspek Kepimpinan Pengetua Cemerlang	76
5.6	Cadangan Penambahbaikan Kajian Lanjutan	77

5.7	Kesimpulan	78
	RUJUKAN	79
	LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
4.1	: Profil guru	30
4.2	Analisis Kepimpinan Dimensi Tugas	32
4.3	Analisis Kepimpinan Dimensi Hubungan	34

SENARAI SINGKATAN PERKATAAN

EPRD	Unit Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan
HEM	Hal Ehwal Murid
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
KSA	<i>Pengetahuan, Kemahiran dan Kebolehan</i>
MSSD	<i>Majlis Sukan Sekolah Daerah</i>
MPSM	Majlis Pengetua Sekolah Malaysia
MSSJ	<i>Majlis Sukan Sekolah Negeri Johor</i>
MPCK	Majlis Pengetua Cemerlang Kebangsaan
PIBG	Persatuan Ibu Bapa Guru Sekolah
POSE-J	Program Pembangunan Organisasi Sekolah Negeri Johor
SMK	<i>Sekolah Menengah Kebangsaan</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SWOT	Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, Ancaman

SENARAI SIMBOL

α	Pekali Kebolehpercayaan Alpha Cronbach
f	Frekuensi
%	Peratus
R1	Responden 1
R2	Responden 2
R3	Responden 3

LAMPIRAN

- Lampiran 1 Soal Selidik
- Lampiran 2 Surat Kelulusan EPRD
- Lampiran 3 Surat Permohonan Jabatan Pelajaran Johor
- Lampiran 4 Surat Permohonan Pejabat Pelajaran Daerah Muar
- Lampiran 5 Analisis Reabiliti Kajian Rintis
- Lampiran 6 Analisis Kajian Sebenar

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pengetua Cemerlang merupakan satu konsep yang telah diperkenalkan pada tahun 1995. Pada tahun tersebut konsep kenaikan pangkat Pengetua Cemerlang secara Khas Untuk Penyandang (KUP) dilaksanakan. Menurut Bahagian Pengurusan Sekolah Harian Kementerian Pelajaran Malaysia (2012) pengetua-pengetua yang mempunyai kepakaran, berpotensi tinggi dalam pengurusan pendidikan serta telah menunjukkan mutu kepimpinan yang cemerlang dinaikkan pangkat kepada Pengetua Cemerlang. Oleh yang demikian dengan kepakaran serta mutu kepimpinan yang ditunjukkan seharusnya pengetua cemerlang mempunyai gaya kepimpinan yang tersendiri dalam mentadbir dan memimpin di sekolah dengan cemerlang.

Kewujudan dasar kenaikan pangkat Pengetua Cemerlang ini merupakan satu insentif dalam menghargai dan mengiktiraf usaha dan kredibiliti seorang pengetua yang telah berkhidmat dengan cemerlang. Dengan wujudnya kumpulan Pengetua Cemerlang ini, seharusnya mereka memainkan peranan sebagai pakar dan pentadbir sekolah yang berkaliber untuk menjadi contoh dan teladan yang baik kepada pengetua-pengetua serta guru-guru agar perkhidmatan yang diberikan dalam dunia pendidikan ini terus dilaksanakan dengan sebaik mungkin dalam usaha untuk memartabatkan lagi kualiti pendidikan di Malaysia dan khususnya dalam proses pembelajaran dan pengajaran di sekolah.

Seorang Pengetua Cemerlang diyakini mempunyai kepakaran mengurus dan memimpin sekolah dengan cemerlang sudah pastinya akan dipandang tinggi kerana semestinya pelantikan pemangkuan Pengetua Cemerlang dibuat dengan teliti dan benar-benar layak menjawat jawatan tersebut. Pelantikan Pengetua Cemerlang ini juga dilantik mengikut kuota yang telah ditetapkan. Pada tahun 1995, kuota pengetua cemerlang Gred DG1 (KUP) yang setaraf dengan DG54 yang diluluskan oleh Lembaga Kenaikan Pangkat Perkhidmatan Pelajaran (LKPPP) adalah sebanyak 180 (Bahagian Pengurusan Sekolah Harian Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012).

Manakala pada tahun 2004, wujud pula kuota Pengetua Cemerlang JUSA C sebanyak 5 kuota, dan meningkat kepada 9 pada tahun 2008. Pada tahun 2009 pula Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pelajaran mengumumkan pertambahan 20 kuota bagi Pengetua Cemerlang JUSA C dan Pengetua Cemerlang DG54 dengan 475 jawatan. Hal ini menunjukkan peningkatan peluang kepada pengetua-pengetua di Malaysia untuk memohon jawatan pemangkuan Pengetua Cemerlang.

Senario pertambahan kuota jawatan Pemangkuan Pengetua Cemerlang ini membolehkan pengetua meningkatkan kualiti kepimpinan dalam pentadbirannya. Secara tidak langsung ia akan memberi kesan yang positif dalam menghasilkan sebuah sekolah yang turut cemerlang. Hal ini kerana organisasi yang berjaya mempunyai satu ciri yang membezakannya dari organisasi yang tidak berjaya iaitu kepimpinan yang dinamik dan efektif (Jaafar, 1997). Oleh yang demikian kualiti seorang pengetua selaku pemimpin adalah amat penting untuk menjadikan sebuah sekolah itu berjaya.

Seorang pengetua adalah bertanggungjawab untuk mentadbir dan memimpin organisasi sekolah yang dipertanggungjawabkan kepadanya. Terdapat pelbagai tugas dan tanggungjawab yang perlu dipikul sepanjang berkhidmat sebagai seorang pengetua. Pengetua sebagai seorang pemimpin perlu memainkan peranan dalam empat aktiviti utama dalam pengurusan iaitu perancangan, pengelolaan, pengarahan

dan pengawalan. Sehubungan dengan sebagai seorang pengetua cemerlang seharusnya pengurusan dan pentadbirannya lebih cekap dan efisien.

Terdapat beberapa ciri-ciri penting seorang pengetua atau guru besar yang cemerlang dan berkaliber. Ciri-ciri tersebut ialah harus sentiasa berfikiran terbuka dan berpandangan jauh, menjalinkan hubungan yang mesra dengan pegawai atasan dan bawahan serta rakan sejawatnya, seorang yang tegas tetapi adil dan saksama, mengkritik dan menegur secara membina, sedia mengampuni seorang yang bersalah jika tidak berat kesalahannya, mengeksploitasikan kekuatan-kekuatan setiap pegawainya dan bukan kelemahannya, mempunyai pengetahuan yang kemaskini dengan memberi perhatian khas kepada idea-idea baru, bersikap positif dengan sentiasa mencari jalan untuk menyelesaikan sesuatu masalah serta berani dan sedia mengemukakan pendapat yang mungkin bercanggah dengan pandangan atau pihak atasan tetapi rela menerima keputusan muktamad pihak atasan (Mior, 2010).

Seorang Pengetua Cemerlang yang mempunyai semua ciri-ciri yang telah dinyatakan semestinya seorang yang layak untuk bergelar sebagai seorang Pengetua Cemerlang. Sehubungan dengan itu pengetua cemerlang perlulah sentiasa berusaha untuk terus meningkatkan kualiti kepimpinan dan pengurusannya walaupun telah menerima kenaikan pangkat kepada Pengetua Cemerlang. Golongan Pengetua Cemerlang ini seharusnya berkongsi kaedah, cara dan gaya kepimpinannya dengan rakan sejawat yang merupakan pengetua biasa. Maka akan wujudlah perkongsian ilmu antara Pengetua Cemerlang dan para rakan sejawatnya.

1.2 Latar Belakang Masalah

Pengetua Cemerlang yang diyakini mempunyai kepakaran mengurus dan memimpin sekolah seharusnya dijadikan contoh bagi pengetua-pengetua yang lain dalam memimpin dan mentadbir sekolah mereka. Secara umumnya kajian-kajian yang dilakukan berkaitan dengan kepimpinan pengetua ini hanya menjurus kepada

gaya kepimpinan yang dikaitkan untuk mencari hubungan dengan motivasi, kepuasan kerja dan faktor-faktor lain yang bersandar dengan gaya kepimpinan. Oleh kerana kurang kajian dilakukan terhadap kepimpinan Pengetua Cemerlang, maka pengetua-pengetua biasa kurang mendapat peluang untuk membuat rujukan yang boleh dijadikan panduan dalam urusan pentadbiran mereka. Sehubungan dengan itu, ia mendorong penyelidik untuk membuat kajian tentang kepimpinan seorang Pengetua Cemerlang yang boleh dijadikan rujukan dan panduan kepada pengetua-pengetua dan bakal-bakal pengetua untuk mentadbir sekolah mereka;.

Pelantikan seorang Pengetua Cemerlang dilakukan oleh pihak atasan yang menilai keupayaan seorang pengetua. Namun begitu tiada penilaian yang menyeluruh terutama daripada guru-guru dan kakitangan yang sentiasa bekerjasama dengan mereka. Orang bawahan yang sentiasa bekerjasama dalam menjayakan matlamat sekolah. Adakalanya Pengetua Cemerlang ini tidak mendapat kerjasama yang sewajarnya daripada orang bawahan kerana kelemahan kepimpinan mereka. Sukar untuk bekerjasama dengan seorang pengetua yang tidak mahu mendengar pendapat orang lain (Faezah Mohd Jasman, Komunikasi Personal, 15 Mac 2013). Pengurusan suatu organisasi itu perlulah dilaksanakan dengan cekap dan sempurna dengan mendapatkan kerjasama daripada semua pihak bagi memastikan matlamat organisasi itu dapat dicapai. Pengetua sebagai pemimpin utama di sesebuah sekolah perlulah menjadi nadi utama kepada usaha agar semua kakitangan di sekolah memainkan peranan masing-masing dengan sempurna. Sesebuah organisasi tidak akan berjaya jika tidak mempunyai pemimpin yang mampu membawa organisasi ke arah kecemerlangan (Lokman dan Mohd Anuar, 2011).

Seorang pengetua dalam sesebuah sekolah seharusnya menjadi penjana utama dan pembimbing kepada suatu perubahan. Namun jika dilihat terdapat sekolah yang walaupun dipimpin oleh Pengetua Cemerlang, masih tidak dapat menunjukkan peningkatan dalam bidang akademik mahupun kokurikulum. Di sini kredibiliti seorang pengetua terutama yang dikategorikan sebagai Pengetua Cemerlang ini secara tidak langsung akan dipertikaikan. Menurut Fullen yang dinyatakan di dalam Ubben, G., Hughes, L dan Norris, C,. (2007), tugas seorang ketua adalah untuk membantu dalam konteks perubahan dengan memperkenalkan elemen baru kepada

satu situasi yang dipengaruhi oleh tingkahlaku untuk suatu yang lebih baik. Hal ini menunjukkan tugas seorang pemimpin amat penting dalam memastikan perubahan dalam masyarakat. Sehubungan dengan itu kajian dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perubahan yang dibuat oleh Pengetua Cemerlang ini di sekolah yang ditadbir mereka.

Kadang kala pengetua yang ingin melakukan perubahan terhadap sekolahnya dari pelbagai aspek tidak mendapat sokongan guru-guru itu sendiri. Hal ini kerana terdapat guru-guru yang berpandangan negatif terhadap keupayaan Pengetua Cemerlang yang mentadbir di sekolah mereka berkhidmat. Kadangkala pengetua bersikap tidak professional dengan menengking guru-guru tanpa usul periksa. (Afidah Hassan, Komunikasi Personal, 20 Mac 2013). Oleh yang demikian secara tidak langsung ia akan mempengaruhi kesan terhadap usaha seorang Pengetua Cemerlang yang hendak melakukan suatu perubahan dalam sesuatu hal ekoran ada guru yang tidak senang hati dengan Pengetua Cemerlang ini. Maka kajian ini perlu dibuat bagi mendapatkan kepastian tentang pandangan guru-guru terhadap pengetua mereka yang merupakan seorang Pengetua Cemerlang.

Seorang pengetua cemerlang seharusnya tahu menghargai guru-guru yang banyak membantunya dalam melaksanakan pelbagai aspek dalam kepimpinannya. Namun terdapat Pengetua Cemerlang yang kurang menjaga kebajikan guru-guru seperti pandangan daripada seorang guru bahawa pengetuanya seorang yang bagus dari segi kepimpinan mengurus sekolah namun kurang menitikberatkan kebajikan guru-guru dan kadangkala bersikap tidak professional dalam mengurus masalah guru. (Aira Hatira Mohamad, Komunikasi personal, 20 Mac 2013). Menurut Kajian Ohio tentang keberkesanan kepimpinan dalam sektor industri dan institusi pendidikan, terdapat dua jenis tingkah laku pemimpin iaitu *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (timbang rasa) (Purwanto, 1991). Oleh yang demikian untuk seorang pengetua cemerlang dikategorikan sebagai pemimpin yang berkesan, menurut kajian Ohio tersebut, hendaklah mempunyai kedua-dua tingkah laku tersebut iaitu pemimpin yang mengambil kira kebajikan pekerja dan juga mempunyai kebolehan merancang, mengelola dan mengawasi perjalanan sesuatu institusi (Zaidatol Akmaliah, 1990).

Gaya kepimpinan seorang pengetua umumnya banyak dikaji oleh para penyelidik- untuk mengupas pelbagai isu kepengetuaan yang berlaku. Namun begitu terdapat saranan daripada kajian-kajian yang telah dibuat agar kajian lanjutan yang lebih terperinci dan meluas dilakukan dari masa ke semasa. Menurut Norhannan dan Jamaliah, (2006), beberapa kajian lain diperlukan untuk mengesahkan dapatan kajian ini di peringkat populasi yang lebih luas. Kajian yang telah dijalankan itu adalah berkaitan gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru sekolah menengah.

Seorang pengetua cemerlang seharusnya bertindak cemerlang dalam semua tindak tanduknya memimpin sesebuah sekolah. Namun setakat mana kecemerlangan ditunjukkan oleh seorang Pengetua Cemerlang ini kadang kala ada dipersoalkan oleh guru-guru di bawah kepimpinannya. Persoalan adakah benar-benar pengetua di sekolah tempat saya berkhidmat cemerlang? (Faezah Mohd Jasman, Komunikasi Personal, 15 Mac 2013). Merujuk kepada syarat-syarat yang digunakan untuk melayakkan seorang pengetua itu memangku jawatan Pengetua Cemerlang Gred DG52 (KUP), DG54 (KUP) dan JUSA C (KUP), secara umumnya pertimbangan yang melayakkan pengetua adalah berdasarkan syarat-syarat yang terbahagi kepada dua iaitu syarat umum dan syarat khusus (Bahagian Pengurusan Sekolah Harian Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012).

Antara syaratnya adalah mencapai tahap prestasi yang ditetapkan berdasarkan Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) tiga tahun terakhir (Bahagian Pengurusan Sekolah Harian Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012). Borang Laporan Penilaian Prestasi Khas bagi pegawai kumpulan pengurusan dan professional dan kumpulan sokongan menunjuk terdapat penilaian yang mengkhususkan kepada bahagian yang menilai pengetahuan, kemahiran dan penghasilan kerja. Maka kajian ini dijalankan untuk melihat sejauhmanakah kecemerlangan yang dimiliki oleh Pengetua Cemerlang ini dalam memimpin sekolah dibawah tanggungjawabnya.

Kepakaran yang dimiliki oleh seorang pengetua cemerlang perlu dikongsi bersama dengan pengetua biasa yang lain. Hal ini bagi memastikan kualiti pendidikan dapat ditingkatkan daripada akar umbinya. Kajian ini dilakukan untuk melihat bagaimana seorang pengetua cemerlang melakukan perkongsian kepakaran dengan rakan-rakan pengetua lain dalam merealisasikan usaha murni untuk kemajuan bidang pendidikan. Dalam usaha seorang pengetua menjalankan tugasnya untuk mentadbir dan memimpin sebuah organisasi pastinya terdapat pelbagai cara dan pendekatan yang diambil untuk memastikan sesuatu perkara yang perlu dilaksanakan dapat dijalankan dengan sempurna. Apatah lagi seorang Pengetua Cemerlang yang mempunyai kepakaran dan kemahiran serta mempunyai kualiti hasil kerja yang tinggi. Maka pengetua biasa dapat belajar sesuatu daripada Pengetua Cemerlang dalam memimpin sekolah mereka dan membantu meningkatkan mutu kepimpinan mereka.

1.3 Pernyataan Masalah

Kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah adalah berkait rapat dengan kepimpinan seorang pengetua yang merupakan ketua dalam organisasi sekolah. Namun kepakaran serta potensi dalam pengurusan pendidikan yang menghasilkan mutu kepimpinan yang cemerlang telah mewujudkan seorang pengetua cemerlang. Tidak banyak kajian yang dijalankan yang melibatkan Pengetua Cemerlang. Oleh yang demikian kajian ini akan dilaksanakan untuk melihat gaya kepimpinan Pengetua Cemerlang untuk membina sebuah sekolah yang cemerlang dalam pelbagai bidang. Gaya kepimpinan yang dikaji adalah untuk mendapatkan rumusan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh para Pengetua Cemerlang di daerah Muar.

Walaupun seorang pengetua itu telah dilantik sebagai Pengetua Cemerlang, namun kajian turut dibuat untuk meninjau pandangan guru-guru terhadap Pengetua Cemerlang iaitu sama ada guru-guru turut menilai pengetua mereka adalah seorang Pengetua Cemerlang. Pandangan guru-guru ini amat penting dalam menilai gaya kepimpinan seorang Pengetua Cemerlang. Guru-guru merupakan golongan yang

terlibat secara langsung dengan kepemimpinan Pengetua Cemerlang ini. Mereka juga merupakan penilai yang terbaik untuk menilai gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua mereka melalui pemerhatian seharian mereka di sekolah.

Kecemerlangan seorang individu itu harus selaras dengan kecemerlangan tindak tanduknya. Sehubungan dengan itu, timbul persoalan adakah kecemerlangan seorang Pengetua Cemerlang itu turut diterjemahkan dengan prestasi cemerlang sekolahnya. Bertepatan dengan isu tersebut perlu dibuat untuk mengenalpasti apakah tindakan dan kaedah pengurusan seorang Pengetua Cemerlang untuk menjadikan sekolah yang dipimpin mencapai kecemerlangan dalam semua bidang. Oleh yang demikian setiap persoalan yang berkaitan dengan Pengetua Cemerlang perlu dikaji dengan lebih mendalam untuk mengupas dan melebar luaskan segala ilmu berkaitan Pengetua Cemerlang.

1.4 Objektif Kajian

Kajian yang dilakukan adalah melibatkan satu pembolehubah utama iaitu gaya kepemimpinan umumnya. Secara khususnya kajian ini dijalankan untuk

1. Menenalpasti pandangan guru-guru terhadap Pengetua Cemerlang daripada aspek kepimpinan dimensi tugas dan dimensi hubungan.
2. Menenalpasti prasyarat yang perlu dicapai oleh pengetua yang hendak mencapai status Pengetua Cemerlang.
3. Menenalpasti sejauhmana Pengetua Cemerlang menyeimbangkan aspek kemanusiaan dan tugas dalam kepimpinannya .
4. Menenalpasti peranan yang sepatutnya dimainkan oleh Pengetua Cemerlang bagi membawa perubahan yang baik di sekolah.
5. Menenalpasti kriteria penilaian Pengetua Cemerlang boleh diperbaiki bagi meningkatkan mutu Pengetua Cemerlang .
6. Menenalpasti cara bagaimana Pengetua Cemerlang boleh membantu pengetua lain bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah mereka.

1.5 Persoalan Kajian

Kakitangan sekolah merupakan sumber penting dalam memastikan matlamat organisasi ataupun sesebuah sekolah itu dapat dicapai. Oleh yang demikian pengetua perlulah memainkan peranan penting untuk memastikan kakitangan sekolah yang merujuk kepada guru-guru dan kakitangan bukan guru menjalankan tugas dan tanggungjawab masing-masing dengan sempurna. Oleh yang demikian terdapat persoalan yang timbul mengenai kepimpinan yang diamalkan oleh seorang pengetua cemerlang di sekolah dalam menjadikan sekolah yang ditadbir adalah cemerlang. Maka antara persoalan khusus yang timbul terhadap gaya kepimpinan pengetua cemerlang ialah seperti berikut:

1. Apakah pandangan guru-guru terhadap Pengetua Cemerlang daripada aspek kepimpinan dimensi tugas dan dimensi hubungan.?
2. Apakah prasyarat yang perlu dicapai oleh pengetua yang hendak mencapai status Pengetua Cemerlang ?
3. Sejauhmanakah Pengetua Cemerlang menyeimbangkan aspek kemanusiaan dan tugas dalam kepimpinannya ?
4. Apakah peranan yang sepatutnya dimainkan oleh Pengetua Cemerlang bagi membawa perubahan yang baik di sekolah ?
5. Bagaimanakah criteria penilaian Pengetua Cemerlang boleh diperbaiki bagi meningkatkan mutu Pengetua Cemerlang ?
6. Bagaimanakah Pengetua Cemerlang boleh membantu pengetua lain bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah mereka ?

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian yang akan dijalankan ini adalah bertujuan untuk mendalami konsep Pengetua Cemerlang serta mengukuhkan lagi dapatan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan gaya kepimpinan pengetua dan diadaptasikan kepada gaya kepimpinan Pengetua Cemerlang di sekolah. Dapatan kajian ini juga boleh

memberikan maklumat serta gambaran sebenar tentang kepimpinan Pengetua Cemerlang di sekolah menengah daerah Muar. Melalui kajian yang dijalankan Pengetua Cemerlang mempunyai medium untuk menyebar luas segala ilmu dan pengalaman mereka dengan pengetua-pengetua lain.

Selain daripada itu, hasil kajian ini membolehkan pengetua-pengetua tidak kira sama ada yang telah dilantik sebagai Pengetua Cemerlang atau tidak menilai semula gaya kepimpinan yang diamalkan sejak tempoh berkhidmat sebagai pengetua. Pengetua-pengetua boleh menilai segala kelebihan dan kelemahan yang dimiliki untuk memperbaiki diri mereka sebagai seorang pemimpin yang akan menentukan hala tuju sebuah sekolah melalui ilmu serta panduan daripada kajian ini. Hal ini kerana pengetua merupakan individu yang amat penting yang menjadi nadi utama dalam memimpin sebuah organisasi ke arah kecemerlangan serta perlu menjadi seorang pengetua berkesan yang memberi impak yang besar kepada sekolah kerana pengetua berkesan adalah pengetua yang mampu menguruskan sumber manusia di bawahnya dengan sistematik, cekap dan berkesan yang akhirnya memberikan sumbangan yang maksimum pada organisasi (Yahya, Aziah & Yaakob, 2007).

Melalui kajian yang akan dijalankan ini diharapkan pengetua-pengetua cemerlang dapat mendalami kelebihan diri mereka untuk membantu pengetua-pengetua yang lain dalam meningkatkan ilmu berkaitan dengan kepimpinan di sekolah dan gaya kepimpinan yang bersesuaian untuk menjana kecemerlangan sesebuah sekolah secara menyeluruh.

Hasil daripada kajian ini turut sedikit sebanyak menjadi panduan kepada Jabatan Pelajaran Negeri untuk merancang dan melaksanakan kursus-kursus dan bengkel-bengkel yang bersesuaian untuk meningkatkan kualiti kepimpinan para pengetua di seluruh negara. Perancangan yang teliti harus dibuat bagi memastikan intipati bengkel dan kursus yang akan dilaksanakan adalah bersesuaian dengan keperluan pengetua untuk memimpin sesebuah sekolah dengan cemerlang.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini hanya dijalankan terhadap sekolah yang dipimpin oleh Pengetua Cemerlang. Penyelidik mengkaji beberapa orang Pengetua Cemerlang di daerah Muar dengan melihat kepada aspek kepimpinan dan pengurusan Pengetua Cemerlang dan bagaimana kepimpinan Pengetua Cemerlang itu membawa kepada kecemerlangan sekolah yang dipimpinnya. Kutipan data dibuat melalui temubual dengan Pengetua Cemerlang dan agihan soal selidik kepada guru-guru yang berkhidmat di bawah kepimpinan Pengetua Cemerlang terbabit. Maka kebenaran jawapan kepada soalan soal selidik yang diedarkan adalah bergantung kepada kesungguhan dan keikhlasan responden yang menjawabnya.

1.8 Definisi Istilah Dan Operasi

1.8.1 Gaya Kepimpinan

Gaya Kepimpinan boleh didefinisikan mengikut maksud gaya dan kepimpinan. Gaya menurut Kamus Dewan (1994) adalah sikap, kesukaan, ketaksukaan dan cara berkelakuan yang menjadi diri seseorang. Manakala kepimpinan bermaksud keupayaan memimpin. Gaya kepimpinan dalam kajian ini adalah berhubung dengan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi subordinatnya.

1.8.2 Pengetua Cemerlang

Pengetua menurut Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pelajaran Malaysia (2001) menyatakan pengetua merupakan ketua organisasi bagi melahirkan staf yang komited dan sebagai seorang pengurus yang dapat membimbing mereka

yang patuh kepada peraturan kurikulum. Manakala menurut Kamus Dewan (1994) pula pengetua ialah orang yang mengepalai ataupun ketua.

Dalam kajian ini, penyelidik mengkaji gaya kepimpinan pengetua cemerlang. Berdasarkan artikel oleh Bahagian Pengurusan Sekolah Harian Kementerian Pelajaran Malaysia (2012) pengetua cemerlang dapat didefinisikan sebagai pengetua yang mempunyai kepakaran, berpotensi tinggi dalam pengurusan pendidikan serta telah menunjukkan mutu kepimpinan yang cemerlang.

1.9 Kesimpulan

Secara kesimpulannya bab 1 ini adalah menerangkan tentang latar belakang masalah yang dikaji, pernyataan bagi masalah yang wujud untuk dikaji serta objektif kajian ini dijalankan. Bab 1 ini turut menyatakan beberapa persoalan kajian yang akan dijawab setelah kajian ini dijalankan. Turut diterangkan kepentingan kajian ini dijalankan secara ringkas dan padat, begitu juga batasan kajian yang hanya meliputi beberapa perkara dinyatakan di dalam bab ini. Setelah itu, penyelidik turut mendefinisikan istilah-istilah penting yang diguna pakai dalam kajian ini yang menerangkan konsep utama yang dikaji.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Jamin, Chan, Yuen Fook, Tan, Siew Eng dan Sathiamoorthy Kannan (2004). *Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua Kanan Di Malaysia. Siri Penyelidikan IAB Institut Aminuddin Baki*. 3:
- Ahmad Jawahir Tugiman, Rosli Saadan dan Kalthum Husain (2011). Kesan komunikasi dalam organisasi ke atas kepuasan kerja staf sokongan di Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UteM). *Journal of Human Capital Development*. Vol. 4. No.2.
- Bahagian Pengurusan Sekolah Harian Kementerian Pelajaran Malaysia (2012). Pemilihan Pengetua Cemerlang. Dipetik Pada 4 Disember 2012, dari http://cahayars.biz/bpsh/index.php?option=com_content&view=article&id=228&&Itemid=91
- Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (2013). Pemilihan Pengetua Cemerlang. Dipetik Pada 25 Ogos 2013, dari http://www.moe.gov.my/bpsh/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=91
- Ferry Roen (2013). Teori Path-Goal. Dipetik Pada 25 Ogos 2013, dari <http://perilakuorganisasi.com/teori-path-goal.html>
- Gan Pei Ling. (2003). *Hubungan persepsi guru terhadap tingkahlaku kepemimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru di daerah Kuala Pilah, Negeri Sembilan*. Master Dissertation, Universiti Putra Malaysia.
- Hassan Hushin, Zainudin Abu Bakar dan Normala Shamsuddin. (2008). Gaya kepimpinan guru besar wanita dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 13, 85-91.
- Jaafar Muhamad (1997). *Kelakuan organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.

Jananainah Parkan dan Mohd Daud Tukiman (2012). Peranan pengetua dalam mengurus perubahan. *Jurnal pendidikan*. Edisi Khas 2012, 41-46.

Kamus Dewan Edisi Ketiga (1994). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Lokman Mohd Tahir dan Mohd Anuar Abd Rahman (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Johor Bahru: Penerbit UTM Press Universiti Teknologi Malaysia.

Mohamad bin Saprin. (2006) . The relationship among trainees characteristics, training design and work environment with training transfer. *Jurnal Kemanusiaan*, 7.pp. 3-8

Mohd Majid Konting (2009). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mok Soon Sang (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan perancangan dan pelaksanaan penyelidikan tindakan*. Selangor: Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.

Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). *Rekabentuk tinjauan soal selidik pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia

Mohd Najib A Ghafar dan Tamyis Arbak (2008) Gaya kepimpinan pengetua dan ciri-ciri yang efektif. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 13 . pp. 73-84.

Noraini Idris (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.

Norhannan Ramli, and Jamaliah Abdul Hamid, (2006) Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan (UKM)*, 31 . pp. 53-69.

- Peter G. Northouse. (2012). *Leadership Theory and Practice*. Dipetik Pada 25 Ogos 2013, dari http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/Questionnaires/03409_04lq.pdf
- Purwanto M. N. (1991). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pelajaran Malaysia (2001). *Kepemimpinan dan pengurusan kurikulum di sekolah*. Dipetik Pada August 25, 2013, pada http://www.moe.gov.my/bpk/bsk/bpanduan/kepimpinan_kurikulum.pdf
- Raja Roslan Raja Abd. Rahman, Abu Bakar Mohd Yusof, Azizi Yahaya dan Mohd Salleh Hassan. (2008). *Pelaksanaan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi pengamal pengurusan kualiti MSISO 9001 di Malaysia. Seminar kebangsaan kemahiran insaniah dan kesejahteraan sosial*. Melaka, 18-19 Ogos.
- Roshidah Abdul Rahman. (2003). *Gaya kepemimpinan pengetua sekolah menengah di daerah Kinta, Perak Darul Ridzuan*. Disertasi Sarjana, Universiti Putra Malaysia.
- Rozihan Abdul Aziz. (2002) *Budaya organisasi dan inovasi: kajian kes di sebuah organisasi perisian komputer tempatan*. Disertasi Sarjana, Universiti Putra Malaysia.
- Tan Soo Soo (2012). *Memimpin sumber manusia dalam menerima perubahan ke arah meningkatkan kualiti pendidikan*. *Jurnal pendidikan*. Edisi Khas 2012, 62-72.
- Sukasmo (2012). *Menulis karya ilmiah dalam upaya peningkatan profesionalisme guru*. Dipetik Pada 29 Mei 2013, dari <http://www.m-edukasi.web.id/2012/06/menulis-karya-ilmiah-dalam-upaya.html>

Ubben, G., Hughes, L. & Norris, C (2007). *The Principal: Creative leadership for excellence in schools*. Boston: Pearson Education.

Yahya Don, Aziah Ismail dan Yaakob Daud (2007). *Kepimpinan pembangunan pelajar sekolah di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti.

_____ (2013). Ohio States Studies. Dipetik Pada 25 Ogos 2013, dari http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/ohio_state.htm